Richtlinie zum Controlling in der Stadt Schortens

1. Zweck des Controllings

Nach der Kommunalhaushalts- und Kassenverordnung (KomHKVO) sind die Kommunen verpflichtet, zur Unterstützung der Verwaltungssteuerung und für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit ein Controlling und ein unterjähriges Berichtswesen einzusetzen. Gleichzeitig sollen Ziele und Kennzahlen zur Grundlage von Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle gemacht werden.

Das Controlling soll Daten beschaffen, aufbereiten und analysieren. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in erster Linie der Leitungsebene (Rat, Fachausschüssen, Bürgermeister, Fachbereichsleitungen) zur Verfügung gestellt. Die Informationen sollen dann die Grundlage für die Entscheidungen der Leitungsfunktionen sein.

Das Controlling ist ein dynamischer Kreislauf aus Planung, Kontrolle, Analyse und Steuerung, also ein Frühwarnsystem, das Abweichungen von den zuvor gesetzten Zielen erkennt. Mit diesem Wissen können frühzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen werden. Es handelt sich um eine rein entscheidungsunterstützende Tätigkeit.
Das Controlling hat keine eigenen Entscheidungskompetenzen, sondern eine beratende Funktion gegenüber den Entscheidungsbefugten.

2. Strategisches/operatives Controlling

Im Bereich des strategischen Controllings („die richtigen Dinge tun“) werden die längerfristigen Ziele (strategische Zielplanung) der Verwaltung entwickelt, deren Erreichung überprüft, wobei ggf. Steuerungsmaßnahmen zur Korrektur von Fehlentwicklungen erarbeitet werden.

Im Bereich des Operativen Controllings („die Dinge richtig tun“) werden kurz- und mittelfristige Ziele (operative Zielplanung) der laufenden Geschäftstätigkeit entwickelt und deren effiziente Erreichung laufend periodisch überprüft (z.B. Entwicklung der Erträge und Aufwendungen im Fachbereich, Grad der Zielerreichung).
Ist zu erkennen, dass sich Abweichungen von den gesetzten Zielen abzeichnen, so sind auch hier operative Maßnahmen zu entwickeln, um die gesetzten Ziele dennoch zu erreichen.

3. Ziele des Controllings

Monetäre und nichtmonetäre Ziele, insbesondere Leistungs-, Qualitäts- und Wirkungsziele der Verwaltung sollen in angemessener Weise bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.

- Durch die beratende Tätigkeit des Controllings werden die Entscheidungen der Leitungsebene auf eine fundierte betriebswirtschaftliche Basis gestellt. Alle relevanten Informationen sollen der Leitungsebene bei ihrer Entscheidung zur Verfügung stehen.

- Fehlentwicklungen in allen relevanten Bereichen sollen aufgedeckt und geeignete Gegenmaßnahmen eingeleitet werden (Frühwarnsystem).

- Erhöhte Transparenz des Verwaltungshandelns und der damit herbeigeführten Wirkungen.

- Durch ein strategisches Zielsystem sollen auch längerfristige Zielsetzungen in den Fokus des Verwaltungshandelns gestellt werden.

- Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Verwaltungstätigkeit zur optimalen ökonomischen und gesellschaftlichen Erfüllung der Aufgaben.

4. Organisation des Controllings

Das Controlling ist dem Fachbereich Finanzen zugeordnet und übernimmt die verwaltungsweiten Aufgaben des strategischen und operativen Controllings.

Die Fachbereichsleitung Finanzen hat die Weisungsbefugnis gegenüber dem Controlling.

5. Aufgaben des Controllings

5.1 Budget- und Produktcontrolling

Im Rahmen des Budgetcontrollings wird die Einhaltung des Finanzbudgets überwacht (Plan-/Ist-Abgleich). Deutet sich an, dass die Einhaltung des Budgets gefährdet ist, so können die Produktverantwortlichen in Zusammenarbeit mit dem Controlling geeignete Maßnahmen entwickeln, um der Fehlentwicklung zu begegnen. Diese sind der Fachbereichsleitung vorzuschlagen.

Die Zieldefinitionen, die operativen Maßnahmen und die Kennzahlen werden entwickelt, gepflegt und berechnet. Das Controlling beobachtet die Einhaltung der in den jeweiligen Teilhaushalten verabredeten Zielvereinbarungen, operativen Maßnahmen und Kennzahlen.

5.2 Erstellen der Berichte im Rahmen des Berichtswesens

Das Controlling erstellt die teilhaushalts- und fachbereichsspezifischen Berichte im Rahmen des Berichtswesens.

5.3 Investitionscontrolling inkl. Baukostencontrolling

Nach der KomHKVO sind vor Investitionen mit erheblicher finanzieller Bedeutung zwingend Wirtschaftlichkeitsberechnungen inkl. Folgekostenberechnungen durchzuführen. Als erheblich wird eine Investitionssumme ab 500.000 € angesehen. Für die Wirtschaftlichkeitsberechnungen sind jeweils geeignete Verfahren der Investitionsrechnung anzuwenden.

Das Investitionscontrolling dient dazu, Chancen und Risiken von Investitionen im Vorfeld zu untersuchen. Hierzu gehört auch die Entwicklung und Prüfung von alternativen Investitionsoptionen unter Beteiligung und Zuarbeit der Fachbereiche. Das Investitionscontrolling soll die Grundlage für die fundierte Entscheidung der Fachbereichsleitung bzw. der entscheidenden politischen Gremien bieten.

5.4 Einzelfallanalysen

Auf Anforderung der Fachbereichsleitung oder der politischen Gremien sind Einzelfallanalysen zu bestimmten Problemfeldern anzufertigen. Das Controlling kann auch aus eigenem Antrieb

Einzelfallanalysen durchführen und die Fachbereichsleitung über die Ergebnisse in Kenntnis setzen.

5.5 Beteiligungscontrolling

Das Beteiligungscontrolling überprüft die Beteiligungen der Stadt in Hinblick auf deren Wirtschaftlichkeit und erarbeitet Vorschläge zur Optimierung.

5.6 Finanzcontrolling

Im Rahmen des Finanzcontrollings werden die strategischen Finanzziele der Stadt beschlossen. Diese unterliegen dann einer ständigen Kontrolle. In diesem Bereich werden auch die relevanten Finanz- und Bilanzkennzahlen ausgewählt und errechnet.

5.7 Personalcontrolling

Das Personalcontrolling gliedert sich in ein Personalkostencontrolling und in ein auf die MitarbeiterInnen bezogenes Personalcontrolling (Gesundheitsmanagement, Personalbedarfsplanung, Personaleinsatz, Fortbildungsbedarfsanalyse).
Das Personalcontrolling dient insgesamt einer vorausschauenden effizienten Personalsteuerung. Dabei stehen nie einzelne MitarbeiterInnen, sondern immer Mitarbeitergruppen oder die Gesamtheit der Beschäftigten im Fokus.
Das Controlling arbeitet dem Fachbereichs Innerer Service zu.

6. Zielvereinbarungen

Voraussetzung für ein sinnvolles Controlling und Berichtswesen ist, dass sich die Verwaltung bestimmte Ziele (strategische und operative, Finanz- und Leistungsziele) setzt, deren Erreichung mit Hilfe von Kennzahlen (Fallzahlen, Finanz- und Leistungskennzahlen) kontrolliert wird.
Rat und Verwaltung entwickeln gemeinsam zu Beginn der Ratsperiode strategische Oberziele für die folgenden Jahre, die dann für jede Organisationsebene weiter konkretisiert werden.

Mit dem Mittel der Zielvereinbarung wird gewährleistet, dass sich die Verwaltung konkrete Ziele setzt und dass für die Beteiligten klar zu erkennen ist, welche Organisationseinheit für die Durchführung von operativen Maßnahmen zur Erreichung von Zielen verantwortlich ist.

Die Fachbereichsleitungen sind verantwortlich für die Einhaltung ihres im Rahmen der Haushaltsplanungen vereinbarten Budgets und für die Erreichung der in den Zielvereinbarungen festgelegten Ziele. Sie entscheiden selbstständig darüber, wie die gesetzten Ziele zu erreichen sind und schaffen dafür die betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen innerhalb ihres Fachbereichs. Gegebenenfalls notwendige organisatorische Anpassungen sind mit dem Fachbereich Innerer Service abzustimmen.

Werden die vereinbarten Ziele eines Fachbereichs für das Haushaltsjahr erkennbar nicht erreicht, so soll die Fachbereichsleitung gemeinsam mit dem Controlling Maßnahmen zur Zielerreichung in den folgenden Haushaltsjahren erarbeiten.

7. Berichtswesen
7.1 Grundlagen

Um den Informationsfluss zu gewährleisten, wird nach Maßgabe der KomHKVO ein ständiges Berichtswesen durchgeführt. Dessen Aufgabe ist die Erarbeitung, Weiterleitung und Verwendung von Informationen in Form von standardisierten Berichten.

Das Berichtswesen soll die Führungsebene der Stadt in die Lage versetzen, jederzeit einen Überblick über die finanzielle Lage und den Grad der Zielerreichung zu haben. Zu diesem Zweck werden periodisch Berichte an die Fachbereichsleitung und die Politik übermittelt.

7.2 Berichtswesen

Die Quartalsberichte informieren über die Entwicklung eines Teilhaushalts innerhalb des letzten Quartals. Sie enthalten als Mindestinhalt eine Teilergebnis- und eine Teilfinanzrechnung, unter zusätzlicher Angabe des Haushaltssolls (Planansatz).
Innerhalb dieser Berichte werden Chancen und Risiken bezüglich der Einhaltung des Budgets dargestellt und ggf. Maßnahmen zur Korrektur einer Fehlentwicklung erläutert.

Zusätzlich enthalten die Berichte Informationen über den Stand der Durchführung der operativen Maßnahmen. Es muss erkennbar sein, ob sich die wesentlichen Produkte im vorgesehenen Rahmen entwickeln oder ob Planabweichungen zu erkennen sind. Im Falle von Abweichungen sind Steuerungsmaßnahmen vorzuschlagen. Außerdem werden die Produktziele mit Hilfe von Soll- und Ist-Kennzahlen der aktuellen Entwicklung gegenübergestellt.

Die Quartalsberichte zu den Teilhaushalten legt das Controlling den Fachbereichsleitern und den zuständigen Fachausschüssen spätestens einen Monat nach Ablauf des Quartals vor. Die wesentlichen Inhalte des Quartalsberichtes sind von der Fachbereichsleitung in der jeweils folgenden Sitzung des zuständigen Fachausschusses vorzustellen.

Der Bürgermeister erhält monatlich einen zusammengefassten Bericht über die Entwicklung des Gesamthaushaltes und über die Abweichungen der Teilhaushalte.

Dem Ausschuss für Finanzen und Wirtschaft wird quartalsweise spätestens einen Monat nach Ablauf des Quartals als Finanzbericht über den Gesamthaushalt berichtet. Zusätzlich erhält der Ausschuss einen zusammengefassten Bericht über die Teilhaushalte.

Im Rahmen des Baukostencontrollings melden die für laufende Baumaßnahmen zuständigen Mitarbeiter monatlich den Baufortschritt und die voraussichtliche Kostenentwicklung an das Controlling. Das Controlling bündelt diese Berichte und leitet sie an die Fachbereichsleitung Finanzen weiter.